様

栃木県中小企業家同友会 会報

社長の学校 vol. 197 商い話

良い経営者を目指し、共に学び、共に育とう！

■ 発行日：2026年10月31日
■ 発行者：栃木県中小企業家同友会
〒321-0968 栃木県宇都宮市中今泉2-3-13
TEL 028-612-3826　FAX 028-612-3827
E-mail：t-doyu@ninus.ocn.ne.jp
URL：http://www.tochigi.doyu.jp/
■ 企画編集：広報委員会　■ 印刷：有限会社 赤札堂印刷所

News Topic 01 栃木のNEWS 第12回「経営指針をつくる会」

「激変する時代に、経営者が身につけるべき力」
― 第12回「経営指針をつくる会」を終えて ―

去る10月3日㈯の発表会をもって、2026年度・第12回「経営指針をつくる会」（以下、つくる会）が終了しました。今期の受講生は2名。ともに無事修了し、受講前とは明らかに異なる視点を得られたようだと感じています。

私は今年、初めてつくる会の主幹役を務めました。11年前に同友会へ入会して以来、毎年参加し、途中からはサポーターとして運営にも携わってきました。初めてサポーターになった際も立場による視点の違いに驚きましたが、今回、全体を取りまとめる立場になって、また新たな発見がありました。その視点から、今だからこそ皆さまにお伝えしたいことがあります。

今年、特に強く感じたのは外部環境の激変です。国際情勢に伴う供給不安、物価や人件費の高騰、金利上昇、人口減少、そしてAIの急速な進歩。変化はその速度も規模も増しているように感じます。

中でもAIの進歩は凄まじく、活用次第では従来の人員や設備の制約から考えられないほどの生産性向上が起こり得ます。大企業並みの生産性を持つ中小企業が、ある日、自社の競合相手として現れるかもしれません。同規模の企業間でも、競争力に3倍、5倍、あるいは10倍という差が生まれる可能性があります。

また、約30年間、私たちは金利がほとんど上がらない世界に順応してきました。その前提で組み上げられた無数の仕組みが、金利上昇によってこれまでとは異なる作用を生み出すでしょう。最低賃金の上昇や人口減少も、企業の存続条件を着実に変えています。これまで成立していた価格設定や人員配置、顧客層を前提とした商売が、同じやり方では成り立たなくなるかもしれません。


修了証書授与　斎藤さん


修了証書授与　高橋さん

つまり、これまで当たり前だった大前提そのものが動き始めているのです。これは自社の建物が立つ地面が隆起、あるいは沈下したことに似ています。建物自体に問題がなくても、地面が動けば手を加えなければ従来どおりには成り立ちません。経営も同じではないでしょうか。

だからこそ、業績の良し悪しにかかわらず、外部環境の変化と自社との関係を捉え、今後の影響を予測して手を打つ必要があります。好業績の理由を理解しているつもりでも、その背後にある深い因果関係まで把握できているとは限りません。環境変化は、その根底にある流れを変えてしまいます。今の業績が良いという事実だけでは、これからも安泰だという根拠にはならないのです。

では何が必要なのか。私が重要だと考えるのは、外部環境と自社の現状を「できる限り正確に掴む」ことです。しかし、これが難しい。人間は無意識に現実を歪めて見ています。都合の悪い事実から目をそらし、見たいものを見て、信じたいことを信じる。しかも無意識だからこそ、自分では気づけません。

今回、主幹役としてカリキュラム全体を俯瞰し、栃木のつくる会が、この「正確な現状認識」に明確な力点を置いていることを再認識しました。

同友会は「労使見解」や「人を生かす経営」に示されるように、人間の成長を重視します。理念を共有し、人を生かして強靱な会社をつくる「人間性」の考え方です。しかし、人間的な成長を支えるには、まず企業が存続できなければなりません。必要な利益を継続して生み出す力は、同友会が重視する「科学性」の重要な側面です。物理的に生き続けられなければ、人間的成長の場も守れません。環境が変わった今、自社が生きられる科学性を再構築する必要があります。その土台が、正確な現状認識なのです。

そのために欠かせないのが、情報を「事実」と「解釈」に分ける力です。事実そのものは誰が見ても変わりませんが、その意味づけは人によって違います。解釈には願望や恐怖、思い込みが入り込みます。つくる会には、こ

の二つを区分けする訓練が組み込まれています。解釈をいったん切り離し、事実を積み上げて現状を捉える。驚くほど基本的で地味な取り組みですが、経営判断の質を支える基礎力です。知識を増やすだけでは、自分に都合よく事実を解釈する癖はなかなか直りません。だからこそ、繰り返し訓練する意味があります。

例えば、売上が落ちたとき「景気が悪いから仕方ない」と考えるのは解釈です。売上が何%落ちたのか、客数と客単価のどちらが変わったのか、競合や市場には何が起きているのか。確認できる事実を一つずつ積み上げて初めて、打つべき手が見えてきます。自分にとって耳の痛い事実ほど、見落としていないか確かめる必要があります。

さらに栃木のつくる会は、会社の現状を調べるだけでなく、経営者自身を見つめるところにも時間をかけます。経営の舵を取るのは経営者本人です。自分が何を大切にし、どこへ向かいたいのかを知らないままでは、会社の未来を描いても、自分自身の本心とずれてしまう可能性があります。とりわけ事業を引き継いだ経営者にとって、自分の考えと会社の進む方向を確かめる作業は重要です。自分を知り、自社を知り、外部環境を知る。その積み重ねが、経営指針づくりの出発点になります。

そして未来を考えるときにも、願望やご都合主義は忍び寄ります。そこで欠かせないのが他者の視点です。つくる会のサポーターは講師ではありません。答えを教えたり、特定の結論に誘導したりはしません。「それは事実なのか?」「本当にそうなのか?」「なぜそうなるのか?」と問いかけ、受講生自身では気づけない思い込みや論理の飛躍を浮かび上がらせます。現実に通用する経営の見通しを、自分自身の力で立てられるよう補助するのが役割です。だからこそ「サポーター」と呼ぶのです。

栃木のつくる会は、他県同友会の取り組みや一般的な経営計画セミナーとも異なる、独自の構成を持つと自負しています。自分自身を見つめ、会社を知り、外部環境を捉え、事実に基づいて現状を認識する。その土台の上に理念、方針、計画を組み立て、他者からの問いで認識の歪みを修正していく。


修了式

今回、主幹役として見渡したことで、その特質と強みは「思い込みや無意識の歪みを排除する仕組みが、カリキュラムそのものに組み込まれていること」だと気づきました。

もっとも、その本質は言葉だけでは伝わりにくく、体験して初めて分かることも、自身の経験から知っています。それでも、参加して後悔させない価値があると考えています。ただし、その価値を得るには一つ条件があります。「これまでの自分を書き換えることも厭わない覚悟」です。

思い込みを捨てることは、これまで当然だと信じてきた価値観を手放すことでもあります。望まない現実であっても直視し、受け入れて次へ進む。その姿勢があれば、つくる会は自分自身を再構築する助けとなり、経営者の変革は会社の変革へとつながっていくはずです。

偉そうなことを書きましたが、私自身も十分にできているわけではありません。だからこそ、仲間の力を借りて自分の思い込みに向き合い、今も学び続けています。11年間関わってきた今も、私はつくる会の受講生の一人なのだと思います。

激変する時代を経営者として生き抜くために、来期の「2027年第13回 経営指針をつくる会」を受講してみませんか。皆さまのご参加をお待ちしております。

[文責:タカマチ産業株式会社　代表取締役　山嵜俊也(経営労働委員会　経営指針をつくる会グループ　運営委員長)]

News Topic 02　栃木のNEWS　栃木県中小企業家同友会10月県例会

30アールの畑が、16年で467倍になりました。そんな農業経営者の話を伺いました。


株式会社トマルファーム
代表取締役　都丸悟氏

10月5日、鹿沼日光支部の設営で、栃木同友会の県例会をコンセーレで開催しました。報告者は、群馬同友会渋川吾妻支部の都丸悟氏で、株式会社トマルファームの代表取締役です。テーマは「自分で価格を決められる農業へ」。参加者は16名でお子様連れの方もおり、ゲストは3名。女性が3名、農業関係者もゲスト含めて3名という、農業経営をテーマにした例会らしい顔ぶれとなりました。

都丸氏が就農したとき、お父様は農業をやめようとしていて、残っていたのは30アールの畑でした。都丸氏は一度別の仕事に就いた後、群馬の農業法人「野菜くらぶ」で農業の経験と売る側の営業の経験を積み、農業経営を基礎から学びました。作る力だけでなく、売る力を先に身につけたのです。その後、お父様の農場を承継して独立し、事業を広げ、今は売上4億4千万円。畑は、約140ヘクタールになっています。

承継後の戦略は、具体的なものでした。北海道や九州といった大産地の出荷時期から少しずらし、品目も増やして、ほぼ一年中、畑に仕事がある状態をつくっています。雇用に見合う仕事をつくる、という発想です。農地は、耕作放棄地になる前に農家から借りて広げ、機械を入れて一人当たりの生産量を上げています。出荷先も農協だけに頼らず、生協など直接取引できる先を広げています。外国人材の雇用にも積極的です。

農協とは良い関係を保ちながら、自分で商流をつくっています。その結果が、価格決定力を持つ、つまり、より良い価格を自分で選べる立ち位置でした。私は、「価格を決める」というより、「価格を支配されない」と言った方が近いのではないかと感じました。売り先も、作物も、一つではありません。年間を通じて作物が回るので、多少の変動があっても、従業員を雇い続けることができます。

設備投資の話も印象的でした。産地の組合が持つような大型の機械を導入し、約3年で回収する計画とのことです。減価償却費は大きいですが、それでも、驚くほど速いスピードで成長しています。守りに入らない姿勢が、数字にも表れていると感じました。

価格を決めるというより、複数の作物や販売先を組み合わせて全体で調整し、価値をつけていく力なのだとも受け取れます。

後半は、二つのグループに分かれての討論でした。女性の参加者を多めにしたグループに都丸さんも加わると、質問が次々に上がり、終わった後も立ち話が続くほど盛り上がりました。後日、ゲストの一人から、「皆様の考え方がしっかりしていて、とても勉強になった」と連絡をいただきました。女性農業者の集まりをつくろう、という話まで出ています。

実は、この例会は始まりにすぎません。10月23日には県央支部の例会があり、テーマは「農業は中小企業の未来を語る」。そして11月5日の県フォーラムでは、北海道のJA浜中町から、石橋榮紀元組合長が来てくださいます。ハーゲンダッツの原料に選ばれたJAを主導された方です。農業という切り口で、三つのイベントが続きます。





自分で価格を決める力を、どう手に入れるのか。農業に限らず、私たち経営者全員への問いだと思います。それぞれの会社に持ち帰って、考えるきっかけにしていただければ幸いです。

[文責：株式会社ウィステリアコンパス
斎藤秀樹（副代表理事）]

コラム

わたしのおすすめ

秋になると、ふるさと岩手の「芋の子汁（芋煮）」が無性に食べたくなります。

「イモニケーション」という造語もあるほど、宮城・山形を中心にその隣県では里芋の収穫時期になると、家族・友人・地域・学校・職場などのグループがなぜか河原に集まり鍋を囲む光景が見られます。スーパーやコンビニでは具材だけでなく、薪の販売とともに大鍋の貸出しも見られます。

先日、実家から孫芋ばかりの里芋が届きました。里芋は子孫繁栄の縁起物と言われ、親芋の周りに子芋がつき、さらにその周りに孫芋がつきます。芋の切り口はつながっていた跡で、切り口が複数あるのが子芋、一つだけなのが孫芋です。取れたての孫芋は柔らかく、味も格別です。

普段から私の料理は家族に信用されておらず、台所に立つことはほとんどありません。それでも今回は一年ぶりに、ふるさとの味に挑戦しました。家族の好みに合わせると豚汁になってしまうところを、あえて自分のふるさとの味で通したところ、意外にも好評でした。具材は里芋のほか鶏肉、ゴボウ、こんにゃく、ニンジン、しめじ。本当は舞茸も加えると良いのですが、今年は価格が高いとのことで却下されました（「妻の金銭感覚は未だに謎です」）。色々と具材を入れたくなるところですが、芋の味を楽しむため、あえて欲張らず、味付けは日本酒と醤油がメインです。



自分のふるさとの味を思い出し、基本を決め、下ごしらえをし、丁寧にアクを取りながら、出来上がりを想像して味を整え、妻の最終チェックで完成となりました。自分の食べたかったものを作り、家族からも喜ばれる。久しぶりの料理は実に楽しい時間でした。

そしてこの孫芋がおいしく育ったのは、親芋、子芋とつながってきたからこそ。会社や同友会も同じで、先輩から受け継いだものの上に、次の世代が新しい実りをつけ、のびのびと育つためには土壌づくりが大切だと感じました。

さて、来年は同友会でも「イモニケーション」はどうですか？皆さんにも、ふるさとの芋の子汁を振る舞えればと思います。

[文責：株式會社 総研 代表取締役 小岩 圭一（代表理事）]

11月・12月行事予定

● 11月5日 (木)　15：00～
経営フォーラム　★
栃木県総合文化センター　第4会議室

● 11月12日 (木)　18：00～
理事会　※
東市民活動センター　第1学習室

● 11月16日 (月)　19：00～
鹿沼日光支部11月例会
まちなか交流プラザ　鹿沼市民活動広場「ふらっと」

● 11月28日 (土)　10：00～
戦略会議　※
宇都宮市中央市民活動センター

● 12月10日 (木)　18：00～
理事会　※
東市民活動センター　第3会議室

● 12月16日 (水)　18：30～
県南支部忘年会　★
串焼き居酒屋一
栃木県小山市城山町3丁目6－31
小山駅から徒歩２分。西口ロータリー北側へ歩いてすぐ。

● 未定
AI基礎講座　★
ZOOM開催



● ※は該当者のみ、☆は申し込みされた方のみ、★はどなたでもOK、◎は全国行事
詳細はチラシまたはe-doyu、HP https://www.tochigi.doyu.jp/をご覧ください。

注目!

栃木県中小企業家同友会 経営フォーラム

～ 世界が注目するブランドを築いた手腕に学ぶ ～

ハーゲンダッツの原料に選ばれたJA浜中町。
その快挙を主導した、石橋 榮紀 元組合長をお迎えし、栃木県中小企業家同友会フォーラムを開催いたします！
地方からいかにして強固なブランドと信頼を築き上げるのか。その実践知に触れられるまたとない機会です。
経営のヒントが必ず見つかります。

日　時　2026年11月5日（木）　15：00～18：00（開場 14:30）
会　場　栃木県総合文化センター　第４会議室（〒320-8530 栃木県宇都宮市本町1-8）
（お車でお越しの方は県庁地下駐車場をご利用ください（2時間無料）それ以降は有料です。）
報告者　浜中町農業協同組合顧問　石橋 榮紀　氏
参加費　2,000円（会員でなくても参加できます）

「これからの経営のヒントを得たい」「自社をさらに飛躍させたい」という多くの皆様のご参加を、心よりお待ちしております！

● どなたでも参加できます。チラシをそのままＦａｘまたはe-doyuにてお申し込みください。

Coming Soon!

AI基礎講座開催予定

県央支部主催「AI基礎講座（無料・Zoom開催）」企画進行中！
北海道同友会のお力をお借りし、11月末～12月を目処にAI基礎講座の開催を予定しています。
詳細が決定しましたらe-doyuで発信いたします。これからの業務に役立つ内容ですので、ぜひこの機会にご参加ください！

事務局からのお知らせ

募集中!

◆ ダイバーシティ委員会の委員を引き続き募集しています。
多様化の時代、勉強の意味も兼ねて、是非、委員会に参加してください。
みなさまの参加をお待ちしております。